

## BÁO CÁO

### Tổng kết kết quả thực hiện Chiến lược bảo đảm chất lượng giáo dục tại Trường Đại học Tân Tạo giai đoạn 2022 – 2024, tầm nhìn 2030

#### I. Mục tiêu thực hiện

Báo cáo này được thực hiện nhằm hướng tới các mục tiêu sau:

- (1) Phân tích, đánh giá, đối sánh kết quả triển khai chiến lược bảo đảm chất lượng trong giai đoạn 2022 – 2024;
- (2) Nhận định các thành quả đạt được, những cải tiến trong quá trình triển khai chiến lược bảo đảm chất lượng;
- (3) Xác định những điểm còn hạn chế trong quá trình triển khai chiến lược bảo đảm chất lượng giai đoạn 2022 – 2024 để có hướng điều chỉnh trong giai đoạn tiếp theo.

#### II. Nội dung Báo cáo tổng kết kết quả thực hiện chiến lược bảo đảm chất lượng giáo dục giai đoạn 2022 - 2024

##### 1. Phân tích, đánh giá, đối sánh kết quả triển khai chiến lược bảo đảm chất lượng trong giai đoạn 2022 – 2024

###### 1.1. Nguyên tắc triển khai chiến lược bảo đảm chất lượng

Chiến lược bảo đảm chất lượng cấp Trường là các mục tiêu trọng tâm được xây dựng theo định hướng chiến lược của Nhà trường, được Hiệu trưởng phê duyệt và công bố hằng năm. Các mục tiêu này đảm bảo sự kết nối với Chính sách chất lượng cũng như phân bổ theo các mảng hoạt động cho các đơn vị thực hiện.

Chiến lược bảo đảm chất lượng của các đơn vị thuộc và trực thuộc Trường là các mục tiêu trọng tâm được từng đơn vị xây dựng, Trường đơn vị phê duyệt và công bố hằng năm. Chiến lược bảo đảm chất lượng khi xây dựng phải:

- (i) đảm bảo tính kết nối với chiến lược phát triển của Nhà trường theo từng năm học đã ban hành;
- (ii) gắn liền với chức năng, nhiệm vụ cũng như các hoạt động trọng tâm theo định hướng chiến lược của đơn vị;
- (iii) khả thi, định lượng và đo lường được.

Chiến lược bảo đảm chất lượng khi xây dựng và điều chỉnh cần phải đáp ứng theo nguyên tắc SMARTER, có nghĩa là phải: cụ thể, đo lường được, thống nhất, thực tế, có thời hạn, có sự tham gia của mọi người, và đảm bảo tính liên quan.

Kế hoạch thực hiện chiến lược là những nội dung công việc cần làm, được trình bày chi tiết theo từng mục tiêu ứng với nội dung của chiến lược, đảm bảo:

- (i) được xây dựng theo chu trình PDCA (lập kế hoạch, thực hiện các hoạt động theo kế hoạch, đo lường và đánh giá kết quả, triển khai hoạt động cải tiến);
- (ii) có thời gian hoàn thành và đơn vị chịu trách nhiệm chính/ phối hợp;
- (iii) phải có kết quả dự kiến đạt được;
- (iv) nêu rõ cách thức đánh giá từng mục tiêu.

### ***1.2. Nguyên tắc làm việc của Hội đồng đánh giá kết quả thực hiện chiến lược bảo đảm chất lượng hằng năm***

Danh sách nhân sự Hội đồng căn cứ trên Quyết định về việc thành lập Hội đồng đánh giá việc thực hiện chiến lược định kỳ hằng năm do Hiệu trưởng ban hành và công bố trên trang thông tin điện tử nội bộ của Trường.

Nhân sự của Hội đồng thuộc đơn vị nào sẽ không được đánh giá kết quả thực hiện chiến lược của đơn vị đó.

Thông qua buổi họp của Hội đồng, các thành viên đánh giá kết quả dựa trên bảng tiêu chí và thống nhất kết quả một cách công khai, minh bạch. Kết quả đánh giá cuối cùng sẽ là trung bình cộng tất cả các phiếu đánh giá của Hội đồng.

Không xét khen thưởng cho đơn vị không hoàn thành báo cáo đúng kế hoạch.

### ***1.3. Phân tích, đánh giá kết quả triển khai thực hiện chiến lược bảo đảm chất lượng***

#### ***a. Kết quả triển khai chiến lược bảo đảm chất lượng cấp Trường***

Nhằm đảm bảo tính gắn kết giữa chiến lược bảo đảm chất lượng cấp Trường với các lĩnh vực mục tiêu chiến lược đã đề ra. Trong giai đoạn 2022-2024, khi xây dựng các mục tiêu đã có sự rà soát, điều chỉnh, phân bổ theo từng lĩnh vực qua các năm cho phù hợp, cụ thể:

- a) Quản trị: chiến lược, tài chính, nhân sự, cơ sở vật chất, đề án, v.v
- b) Quốc tế hoá: liên kết đào tạo, trao đổi giảng viên và sinh viên, tổ chức hoặc tham gia hội nghị, hội thảo quốc tế, v.v
- c) Đảm bảo chất lượng: tự đánh giá và đánh giá ngoài, lấy ý kiến phản hồi, xếp

hạng – gắn sao, v.v.

d) Đào tạo: tuyển sinh, hoạt động đào tạo, khảo thí, e-learning, tỷ lệ tốt nghiệp, v.v

e) Nghiên cứu khoa học: số lượng đề tài nghiên cứu khoa học, công bố bài báo/tạp chí, sở hữu trí tuệ, biên soạn giáo trình/ tài liệu tham khảo, v.v

f) Người học và Phục vụ cộng đồng: dịch vụ hỗ trợ, gắn kết doanh nghiệp, giới thiệu việc làm, hoạt động tình nguyện, khởi nghiệp, v.v

Theo định hướng chiến lược giai đoạn 2022-2024, Nhà trường tập trung vào việc “chuẩn hoá” các hoạt động từ chương trình đào tạo, thực hiện công tác đảm bảo chất lượng và kiểm định chất lượng theo các bộ tiêu chuẩn chất lượng trong và ngoài nước.

Bắt đầu từ năm học 2023-2024 và năm học 2024-2025, là thời điểm chuyển tiếp định hướng chiến lược trong giai đoạn mới 2023-2025 tập trung hướng đến “hội nhập, khởi nghiệp, đổi mới sáng tạo, hội nhập”, khẳng định uy tín và nâng tầm vị thế của Trường trong khu vực và quốc tế, có thể nhận thấy mức phân bổ các mục tiêu về Đào tạo, Nghiên cứu khoa học, Quốc tế hoá có sự thay đổi và được chú trọng nhiều hơn.

#### *b. Kết quả triển khai chiến lược bảo đảm chất lượng các đơn vị*

Dựa trên chiến lược bảo đảm chất lượng Trường đã công bố trong toàn Trường, các đơn vị (thuộc khối hành chính và đào tạo) thực hiện xây dựng chiến lược bảo đảm chất lượng, theo dõi và tổng kết các hoạt động đã thực hiện trong năm.

Kết quả thực hiện chiến lược bảo đảm chất lượng của từng đơn vị sẽ được Hội đồng bảo đảm chất lượng giáo dục xem xét và đánh giá dựa trên bảng tiêu chí đã được công bố khi yêu cầu xây dựng chiến lược bảo đảm chất lượng của năm học.

Theo nguyên tắc đánh giá kết quả thực hiện chiến lược bảo đảm chất lượng và xếp loại, các đơn vị gửi báo cáo trễ hạn hoặc không thực hiện báo cáo tổng kết chiến lược bảo đảm chất lượng theo từng năm học (do không xây dựng chiến lược bảo đảm chất lượng vào đầu năm học) sẽ “không xếp loại”. Trong giai đoạn 2022-2024, việc thực hiện chiến lược bảo đảm chất lượng của các đơn vị (i) không chú trọng đến nội dung theo dõi, tổng kết và đánh giá thực hiện chiến lược bảo đảm chất lượng, (ii) chưa có minh chứng đầy đủ và minh chứng theo yêu cầu, (iii) không sử dụng các thông tin – dữ liệu để đánh giá kết quả đạt được của mục tiêu thông qua các số liệu thống kê được thu thập trong quá trình triển khai.

Nhìn chung, khối đào tạo vẫn chưa thực hiện tốt công tác bảo đảm chất lượng định kì theo quy định, không có sự ổn định và đồng đều kết quả thực hiện giữa các năm học.

Cần phải có sự hướng dẫn, khuyến nghị cải tiến và giám sát các đơn vị đào tạo thực hiện trong giai đoạn tiếp theo.

Tiến trình thực hiện và kết quả thực hiện chiến lược bảo đảm chất lượng giữa các đơn vị thuộc khối hành chính trong giai đoạn 2022-2024 cơ bản là đầy đủ, trong đó:

(1) Các đơn vị ổn định, luôn duy trì kết quả đạt được qua từng năm học: Phòng Khảo thí và Bảo đảm chất lượng, Phòng Tổ chức – Hành chính, Phòng Quản lý khoa học - Hợp tác quốc tế, Phòng Công tác sinh viên – Hợp tác doanh nghiệp, Phòng Quản lý Đào tạo, Phòng Truyền thông – Tuyển sinh.

(2) Các đơn vị có sự cải tiến và dần đạt được kết quả tốt: Phòng Quản lý khoa học - Hợp tác quốc tế, phòng Tài chính – Kế toán, Ban Thư viện, Ban Công nghệ thông tin.

(3) Các đơn vị không ổn định kết quả đạt được các mục tiêu đã xây dựng: Phòng Quản lý cơ sở vật chất – Thiết bị.

## **2. Nhận định kết quả đạt được, những cải tiến trong quá trình triển khai chiến lược bảo đảm chất lượng giai đoạn 2022 - 2024**

### **2.1. Xây dựng mô hình triển khai nhằm đảm bảo sự kết nối giữa mục tiêu chiến lược bảo đảm chất lượng hàng năm**

Mô hình triển khai giúp thể hiện tính kết nối và quy trình tổ chức thực hiện đánh giá thông qua các bước cụ thể và các tiêu chí định lượng để đo lường. Trong giai đoạn 2022 - 2024, dựa trên các tiêu chí đánh giá và báo cáo kết quả thực hiện chiến lược bảo đảm chất lượng cấp Trường và cấp đơn vị trực thuộc trong toàn Trường giúp phần nào nhìn nhận được những đơn vị nào triển khai tốt và góp phần đạt được chiến lược bảo đảm chất lượng đề ra nói chung và mục tiêu chiến lược Trường nói riêng trong từng giai đoạn. Báo cáo đánh giá còn làm cơ sở để họp Hội đồng đánh giá chiến lược bảo đảm chất lượng, từ đó có những định hướng về việc triển khai thực hiện chiến lược, đề xuất các phương án để tiếp tục vận hành công tác này hiệu quả hơn, tạo tiền đề và năng lực nội tại cho sự phát triển bền vững của Trường.

Kết quả triển khai xây dựng, tổng kết, và đánh giá chiến lược bảo đảm chất lượng của Trường và các đơn vị đã dần cho thấy được tính kết nối từ Tầm nhìn, sứ mạng, triết lý giáo dục - Chính sách chất lượng - Mục tiêu chiến lược (dài hạn, thành phần), chiến lược bảo đảm chất lượng hàng năm (cấp Trường, cấp đơn vị) – Đánh giá kết quả thực hiện – Rà soát, điều chỉnh, đảm bảo theo chu trình PDCA và cải tiến liên tục qua từng năm.

## **2.2. Rà soát, cải tiến văn bản triển khai, giám sát công tác xây dựng chiến lược bảo đảm chất lượng**

Năm 2021, Trường đã ban hành Quyết định số 171/QĐ-ĐHTT.21 ngày 25/12/2021 về việc ban hành Quy định về chính sách chất lượng nhằm thể hiện sự cam kết của Trường trong việc xây dựng môi trường học thuật tích cực nhằm cung ứng nguồn nhân lực có năng lực khởi nghiệp, đổi mới sáng tạo.

Năm 2022, Trường triển khai soạn thảo và ban hành Chiến lược Bảo đảm chất lượng giáo dục theo Quyết định số 19/QĐ-ĐHTT.21 ngày 14/01/2021 đồng thời rà soát, xây dựng và ban hành Quy chế bảo đảm chất lượng giáo dục bên trong theo Quyết định số 61/QĐ- ĐHTT.22 ngày 21/1/2022. Các văn bản này quy định một số nội dung sau:

(i) Định nghĩa rõ khái niệm “bảo đảm chất lượng giáo dục” và “bảo đảm chất lượng bên trong”.

(ii) Nhấn mạnh “Kế hoạch thực hiện chiến lược bảo đảm chất lượng” là những nội dung công việc cần phải làm, phương pháp đo lường việc đạt được các chiến lược bảo đảm chất lượng mà đơn vị đã đề ra, được văn bản hoá và ban hành kèm theo văn bản chiến lược bảo đảm chất lượng. Kế hoạch cần phải trình bày chi tiết tương ứng với các nội dung của từng chiến lược bảo đảm chất lượng đảm bảo các yêu cầu (1) thiết lập theo chu trình PDCA, (2) có thời gian hoàn thành và đơn vị chịu trách nhiệm chính, (3) có kết quả dự kiến đạt được, (4) nêu rõ cách thức đánh giá, đo lường cho từng mục tiêu.

## **2.3. Thành lập Hội đồng đánh giá việc thực hiện chiến lược bảo đảm chất lượng**

Nhằm đánh giá mức độ hoàn thành chiến lược bảo đảm chất lượng đã đề ra của các đơn vị, bước đầu đảm bảo kết nối giữa các mục tiêu chiến lược, chiến lược bảo đảm chất lượng cấp Trường với chiến lược bảo đảm chất lượng các đơn vị đã đề ra, Trường đã thành lập Hội đồng đánh giá việc thực hiện chiến lược bảo đảm chất lượng. Công tác đánh giá kết quả thực hiện chiến lược bảo đảm chất lượng của các đơn vị được thực hiện theo các tiêu chí sau:

Tiêu chí 1: Thời gian nộp chiến lược bảo đảm chất lượng (10 điểm) là thời gian các đơn vị nộp báo cáo về Phòng Khảo thí và Bảo đảm chất lượng theo quy định của Nhà trường; được phân thành nộp đúng hạn (ĐN), nộp trễ (NT);

Tiêu chí 2: Tỷ lệ các mục tiêu đạt được (20 điểm) là đánh giá sơ bộ của Phòng Khảo thí và Bảo đảm chất lượng dựa trên các nội dung mà đơn vị báo cáo cũng như

minh chứng đính kèm; gồm 4 mức: Đạt (Đ), chưa đạt (CĐ), chưa đánh giá (CĐG) và không đánh giá (KĐG);

Tiêu chí 3: Số lượng mục tiêu vượt kế hoạch (10 điểm) là số lượng mục tiêu hoàn thành vượt kế hoạch đề ra dựa trên báo cáo của các đơn vị;

Tiêu chí 4: Nội dung đánh giá dựa trên kế hoạch đề ra (40 điểm) là các nội dung đánh giá được các đơn vị nêu ra trong báo cáo phải dựa trên kế hoạch thực hiện chiến lược bảo đảm chất lượng mà đơn vị đã đề ra vào đầu năm học. Gồm 2 mức là có và không;

Tiêu chí 5: Minh chứng đáp ứng với mục tiêu đề ra (20 điểm) là việc nhận xét minh chứng của các đơn vị đề ra trong báo cáo có phù hợp hoặc đáp ứng với việc đánh giá mục tiêu đạt hay không đạt; bao gồm 2 mức là đáp ứng và không đáp ứng.

Trong quá trình triển khai thực tế giai đoạn 2022-2024, dựa trên bối cảnh triển khai thực tế và yêu cầu cải tiến chất lượng các chiến lược bảo đảm chất lượng đã đề ra, Trường đã thực hiện điều chỉnh Bảng tiêu chí đánh giá, trong đó (1) tập trung nhiều hơn vào tiêu chí “Kết quả thực hiện theo từng mục tiêu được tổng kết theo chu trình PDCA và có minh chứng đáp ứng”, “Số lượng mục tiêu đạt và vượt chỉ tiêu có gắn kết với MTCL của Nhà trường năm học”, (2) thay đổi trọng số điểm tiêu chí đánh giá, (3) định nghĩa rõ hơn cách tính và xét đánh giá.

#### **2.4. Các nội dung đã thực hiện cải tiến dựa trên khuyến nghị theo từng năm trong giai đoạn 2022-2024**

Trong giai đoạn 3 năm (2022-2024) triển khai công tác thực hiện chiến lược bảo đảm chất lượng, dựa trên các nội dung nhận định điểm mạnh, điểm tồn tại và khuyến nghị cải tiến tổng kết định kỳ hàng năm, có thể đúc kết một số điểm đã cải tiến nổi bật như sau:

(i) Các đơn vị trong toàn Trường đã phân nào hiểu rõ vai trò của công tác thực hiện chiến lược bảo đảm chất lượng và chủ động hơn trong việc xây dựng, thực hiện tổng kết và đánh giá chiến lược bảo đảm chất lượng đã đề ra trong năm học; có sự kết nối với chiến lược bảo đảm chất lượng cấp Trường và chức năng – nhiệm vụ của đơn vị;

(ii) Các hoạt động đã được thiết lập theo chu trình PDCA và được chú trọng đến tính khả thi của các mục tiêu đã đề ra.

### **3. Xác định những điểm còn hạn chế trong quá trình triển khai chiến lược**

**bảo đảm chất lượng trong giai đoạn 2022-2024 để có hướng điều chỉnh trong giai đoạn tiếp theo**

*Một số văn bản vẫn còn những hạn chế sau:*

*Một là,* chưa có sự quan tâm nhiều về nội dung và hình thức trình bày, các đơn vị cần phải đảm bảo các tên văn bản có số/ngày ban hành văn bản, các minh chứng cụ thể hoặc số liệu thống kê cụ thể, không phải là ghi tên văn bản chung chung của hoạt động đó, nếu không chiến lược bảo đảm chất lượng đó có kết quả là “chưa đạt” và thông tin, minh chứng là “chưa đáp ứng”;

*Hai là,* chưa thể hiện được những “ưu điểm nổi bật” hoặc hoạt động đã triển khai của đơn vị giúp đạt được mục tiêu đã đề ra ban đầu. Phần thông tin, minh chứng còn chung chung, tỷ lệ đánh giá kết quả đạt được của mục tiêu thông qua các số liệu thống kê vẫn chưa được phân tích và thu thập đầy đủ với các hoạt động triển khai đã đề ra.

*Ba là,* các thông tin dữ liệu về kết quả khảo sát (ví dụ: hoạt động giảng dạy của giảng viên, chất lượng dịch vụ hỗ trợ, tỷ lệ có việc làm sau 01 năm, ...), các khoa cần phải tiến hành sử dụng kết quả do các đơn vị có liên quan thực hiện đã gửi để trích lọc và phổ biến đến các bên có liên quan, đây là cơ sở cho hoạt động phân tích kết quả và đánh giá các mục tiêu có đạt hoặc vượt. Không thể chỉ đánh giá là kết quả đạt hoặc viết chung chung là báo cáo khảo sát.

*Nhân sự phụ trách thực hiện, theo dõi và đánh giá chiến lược bảo đảm chất lượng:*

*Một là,* việc tiếp nhận và triển khai công tác chiến lược bảo đảm chất lượng ở một số đơn vị bị gián đoạn do có sự thay đổi lãnh đạo hoặc thay đổi nhân sự phụ trách. Công tác bàn giao công việc cần rõ ràng và đầy đủ, cần phải đảm bảo tính xuyên suốt cho toàn bộ các công việc chuyển tiếp giữa các nhân sự với nhau.

*Hai là,* hoạt động xây dựng, đánh giá và tổng kết việc thực hiện MTCL là hoạt động định kỳ nhưng hồ sơ minh chứng cho quá trình này chưa được lưu trữ đầy đủ và khoa học, việc truy xuất văn bản còn gặp khó khăn.

*Kết quả đánh giá thực hiện chiến lược bảo đảm chất lượng:*

Phần lớn các đơn vị “chưa đạt” ở tiêu chí về các hoạt động được thiết lập theo chu trình PDCA để có minh chứng đáp ứng, các mục tiêu phải gắn kết với chiến lược bảo đảm chất lượng của Trường đã ban hành đầu năm học, đặc biệt là tại giai đoạn rà soát, đánh giá (C, A). Ngoài ra, khi tính số lượng mục tiêu đạt gắn kết với chiến lược bảo

đảm chất lượng của Trường đã ban hành thì cần theo các mảng chiến lược (nhiều đơn vị khi xây dựng đã phân tách 01 mục tiêu của trường thành nhiều mục tiêu của đơn vị mình, dẫn đến số lượng mục tiêu gắn kết là rất nhiều).

Có một số đơn vị có nhiều mục tiêu đạt vượt chỉ tiêu đề ra rất xa, do đó khi đặt mục tiêu cho các năm học trong giai đoạn tiếp theo cần đặt các chỉ tiêu tương thích, không đặt quá thấp.

Tóm lại, để quá trình xây dựng và triển khai công tác chiến lược bảo đảm chất lượng ngày càng hiệu quả hơn (quản trị theo mục tiêu) trong giai đoạn tiếp theo thì Trường cần:

(i) Phổ biến văn bản hướng dẫn, khuyến nghị cải tiến (đối với các đơn vị mức xếp loại “trung bình” hoặc “không xếp loại”) và giám sát các đơn vị đào tạo thực hiện trong giai đoạn tiếp theo;

(ii) Có biện pháp kỷ luật đối với các đơn vị chưa thực hiện tốt công tác chiến lược bảo đảm chất lượng định kì theo quy định, không có sự ổn định và đồng đều kết quả thực hiện giữa các năm học;

(iii) Cập nhật lại bảng tiêu chí đánh giá, bổ sung các điều kiện tiên quyết/ bắt buộc để nâng tỷ lệ đạt/vượt và chất lượng mức xếp loại kết quả đánh giá các mục tiêu đề ra của các đơn vị;

(iv) Thống nhất chuyển các KPIs chưa hoàn thành sang giai đoạn 2024 – 2025:

Một là, đến hết năm 2024: Cũ ít nhất 02 cán bộ phòng Khảo thí – Bảo đảm chất lượng đi đào tạo kiểm định viên kiểm định chất lượng giáo dục; 90% thành viên mạng lưới bảo đảm chất lượng phải được cấp giấy chứng nhận tham gia khóa bồi dưỡng về công tác bảo đảm chất lượng.

Hai là, đến hết năm 2025: Triển khai tự đánh giá chất lượng 30% chương trình đào tạo các ngành đang đào tạo ở Trường.

**Nơi nhận:**

- Hội đồng Trường (để báo cáo);
- Ban Giám hiệu (để báo cáo);
- Lưu: VT, P.KT-BDCL.

